

「実践経営学」への私の旅路（2） —— 入門教科書の体系をめぐって ——

齊 藤 毅 憲

1. 野々山隆幸教授のご退職にあたって

野々山隆幸教授が退職されることになった。横浜市立大学における勤務は40年をこえる長きにわたり、教育・研究などで多大な貢献をされてきたことに敬意を表したい。教授は財務管理、管理科学（マネジメント・サイエンス）から出発し、その後、経営情報やコンピューター科学に研究の分野を拡大されてきたことで知られている。そして、学会関係では、経営関連学会協議会などで要職をつとめられてきた。

さて、筆者は本誌第60巻第2、3号（2009年3月）に同名のものを掲載した。本稿は、その（2）にすることにした。経営学教育を研究テーマにしてきた筆者にとっては、学生向けの経営学の入門教科書をどのようにつくるかは、きわめて重要な作業になってきたと考えている。そこで、筆者がどのように入門教科書をつくって、今日に至っているか、をみていくことにする。

2. 初期（1970年代末から80年代）の入門教科書

1979年、筆者は単著『現代経営学の基礎演習』（A5版、219頁、著作番号①）を税務経理協会から出版した。それ以前に大学院の指導教授であった鈴木英寿編著『経営学講義』（1973年、青林書院新社、第1章の経営学の歴史を担当）に分担執筆した。そして、やはり鈴木英寿編『経営学総論』（成文堂）が1977年に出版され、そのなかの批判経営学、財務管理、日本の経営の3つ

の章を担当させてもらっている。執筆の機会をつくっていただいた指導教授の配慮には、現在でも心から感謝している。

さて、本書①が単著の教科書として初めてのものとなった。これは税務経理協会の月刊雑誌『税経セミナー』に約 20 回にわたって掲載された原稿をもとにして作成されており、体系は以下のようである。

第 1 章 経営学の基礎

第 2 章 企業と社会

第 3 章 経営管理 —— 意思決定と組織

第 4 章 人的資源と技術システムの管理

第 5 章 国際経営と日本的経営

それぞれの章には 10 問の問題とそれに対応する解答、関連する学習個所の指示、参考文献が収録されており、1 問あたり 4 頁でまとめている。そして、章末には正誤を問う問題が 10 問掲載されている。したがって、5 章全体で問題 50 問と、学習チェック用の 50 問が用意されている。

内容的にみると、第 1 章は経営学の歴史、方法、考え方などを取り扱い、第 2 章は企業の目標、社会的責任、株式会社、消費者関係などを対象にしている。この 2 つの章は、経営学への入口をさし示している。そして、第 3 章では経営管理（マネジメント）のコアとなる意思決定と組織（編成）のふたつが検討されている。さらに、第 4 章は人的資源（ヒューマン・リソース）と技術システムがとり扱われている。いうまでもないが、ヒトと生産を支える技術が、企業にとってきわめて重要な経営資源であることが意識されている。

この 3、4 のふたつの章が経営学の中心をなしているという認識が当時の筆者にはあったのであろう。それに対して、最終の第 5 章は多国籍企業、日本的経営、企業と経済体制などを明らかにしている。これは、グローバル化の進展と日本的経営へのグローバルな評価、日本的経営論の発展をうけて位置づけている。そして、本書では筆者にとって直接の専門でないマーケティング、財務、情報の管理はとりあげていないことがわかる。

5年後の1984年に、この教科書については改訂増補版（241頁）をつくることにした。問題50問中の4問の入れ替えと1問の補正を行うとともに、新たに第6章をつけ加えている。新しい章は「経営学の学習を深めるために」としている。その具体的な内容のひとつは、企業情報の収集・獲得、経営学における知識タイプ、部門管理論の学習スタイル、企業の未来の予測など、経営学の学び方にかかわるものが含まれている。

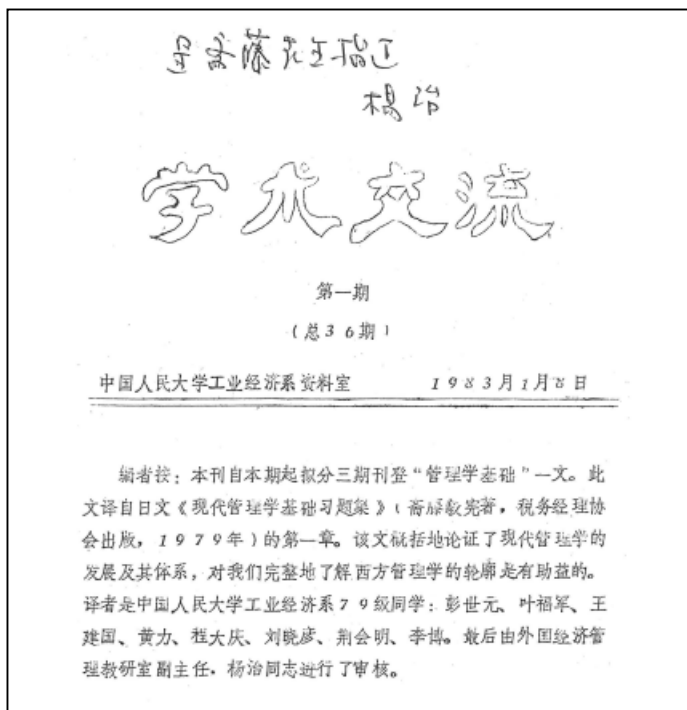
もうひとつは、筆者自身が作成したショート・ケース（短文型事例）で、それは「将来の仕事を意識した学習はできているか」、「山川一郎君はどの会社に入社すべきであるのか」、「企業社会を生きぬく条件とはどのようなものなのか」、「はたして会社はだれのものなのか」、「ミッド・キャリアは辛いものですよ！」の5問となっている。このショート・ケースは学生にとってより身近なものとして考えられ、作成されている。したがって、この6章には学習チェック用の問題は用意されていない。

このような章を加えた理由は、知識の理解と修得という伝統的な観点を重視するだけでなく、問題解決能力とか、意思決定能力の養成をも視野に入れたいということであった。それは、経営学を少しでも実践的なものにしたいという思いがこめられていた。もっとも、その後の入門教科書には、そのような思いが入ることはほとんどなく、むしろ欠落していく。

その理由は自分のなかでも必ずしも判然としていない。そして、このような実践性への志向は、その後ゼミナールの活動ではきわめて明確なかたちで現れていく。しかし、講義に使われる入門教科書においては、前述の伝統的な観点を重視し、知識の理解と修得のために、できるだけわかりやすく作成することに傾斜していくことになる。

なお、この最初の教科書①は、中国人民大学（北京）の教授・楊治たちの目にとまり、4年後の1983年にこのうちの第1章「経営学の基礎」が翻訳されている（図表1）。同大学工業経済系資料室の『学術交流』（1983年1月8日、1月12日、1月15日）において、これを3回にわたって掲載している。

図表 1 中国人民大学『学术交流』の紹介文



改訂増補版を出した1984年に、社団法人日本マネジメントスクールから文部省認定社会通信教育の教材として、単著の『現代企業の特質』（A5版、155頁、著作番号②）を作成した。同スクールの「経営基礎コース」の第2単元であり、ビジネス・パーソンに現代企業に対する明確なイメージを与えることを本書の目的とした。具体的には、以下の4章からなっている。

- 第1章 現代企業の機能とシステム
- 第2章 現代企業の特質
- 第3章 企業の社会性と経営管理
- 第4章 環境変化と企業の未来

第1章では、企業の活動を“日常生活の利便性”でとらえるという筆者のその

後のベースとなる考え方が提示されている。また、社名とその変更の意味を考えることにより、現代企業のイメージを明らかにしようとしている。そして、「企業分類のフレームワーク」という企業を分類するための基準が主張されている。

第２章は所有と経営の分離、経営理念の構造、企業の目標論がとりあげられている。さらに、第３章では企業の社会的責任、企業における主たる職能論、経営管理（マネジメント）の意味をとり扱っている。最後の第４章は、環境変化への対応、主たる変化要因、人的資源の変化を検討している。

本書の特徴でもっとも重要なのは、第４章で企業の未来をとらえようとしたことである。前出の改訂増補版で企業の未来を予測することが重要であるとしたことから、大胆にもこの章を設定したのである。アメリカの経営学の教科書をみると、企業や経営管理がどのように変わっていくのかという、“Future Management”の視点があることに気づき、それを模倣することにした。

この『現代企業の特質』にもとづき、翌 1985 年に中央経済社から学生向けの教科書『教養の経営学』（単著、A5 版、192 頁、著作番号③）をつくった。これは、著作番号①とは異なる、ごく一般的なスタイルの教科書であり、以下の体系からなっている。

- 第 1 章 現代企業の機能と意味
- 第 2 章 現代企業の特質
- 第 3 章 企業の社会性と経営管理
- 第 4 章 企業の組織と人的資源
- 第 5 章 環境の変化と企業の未来
- 第 6 章 経営学の発展と現状

目次をみると、第 1 章から第 3 章までは②と同じものであり、②の第 4 章がこの本では第 5 章となっている。そして、内容的にはほぼ同じものである。新たに加わったのは、第 4 章と第 6 章である。第 3 章の経営管理と関連するものとして、第 4 章で組織のデザインと人的資源の管理を述べ、経営の意味

をより明確なものにしようとした。

そして、第6章では経営学の発展、日本の経営学（研究と教育）、日本的経営の発展をとり扱っている。大学の入門教科書ということから、ここで経営学の歴史のアウトラインを示した。われわれの前の世代の教科書であれば、これは冒頭の第1章に位置づけられることが多かったが、それを拒否することにした。これは、経営学史的な傾向が強かったそれまでの「学（説）史過剰」の入門教科書からの脱却をはかろうとしていたことを意味している。

ふたつ目の日本の経営学については、ドイツの権威ある経営学研究雑誌『経営経済の研究と実践』（Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis、1982年11－12月号）の特集号に収録された筆者の主張（日本語訳）を載せている。そして、3つ目は1984年の日本経営教育学会統一論題報告の内容を収録している。当時は、日本的経営の隆盛期にあって、在日外資系企業における日本的経営の発展を吟味することで、日本的経営の可能性と限界を示している。

『教養の経営学』は、学習しやすいという評価を得て、1990年代の中盤までのほぼ10年間の寿命を保っている。しかし、それは、つぎに述べる90年代の教科書にとってかわられることになる。そして、初期の①と③の教科書は、単著であることもあって、専門分化のすすんでいた経営学の多様な内容を盛りこむことができないという限界を有していたのである。そして、新たな挑戦は、つぎの時期に待たなければならなかった。

3. 1990年代の入門教科書

90年代に入った1990年には、『経営学を楽しく学ぶ』（B5版、203頁、著作番号④）を前著と同じ中央経済社から編著として出版した。当時、同社の編集部と同じ大学（学部）の出身で、同級生であった小林廣明が勤務していた。彼は教科書の革新をもくろんでおり、私はこの新しい入門教科書づくりの提案をうけている。

第2は1994年、文眞堂から出版した編著『新次元の経営学』（A5版、310頁、著作番号⑤）であり、第3に翌1995年、同文館から出版した編著『革新する経営学』（A5版、252頁、著作番号⑥）である。そして、同じ95年には中央経済社から編著『経営学エッセンシャルズ』（A5版、231頁、著作番号⑦）を生みだしている。

なお、学生向けではないが、『女性のための経営学』（幸田浩文との共編著、中央経済社、A5版、233頁）と編著『経営学ゼミナール』（ISS研究会著、日本実業出版社、A6版、213頁）の2冊を1993年につくった。前者は企業で活躍する女性が増加している状況をふまえて、女性を対象にしたものとして出版した。そして、後者は30代、40代のビジネスマンを意識している。

まず、④の『経営学を楽しく学ぶ』からみていこう。これは以下の体系からなっている。

第1部 企業とは何だろうか —— 経営学への道

- 第1章 企業の役割を考えよう
- 第2章 企業を理解しよう
- 第3章 企業がイメージできる

第2部 環境が変わる・経営が変わる —— 企業の経営

- 第4章 環境変化と対応を考える（渡辺 和幸）
- 第5章 経営資源にはいろいろある（渡辺 和幸）
- 第6章 経営者の仕事とは
- 第7章 企業の仕組みとは

第3部 経営の実際がわかる —— 経営の実施・管理の体系

- 第8章 情報の管理とは何か（小野寺 秀逸）
- 第9章 研究開発の管理とは何か（望月 健治）
- 第10章 生産の管理とは何か（小野寺 秀逸）
- 第11章 マーケティングとは何か（森山 典孝）
- 第12章 財務管理とは何か（木村 孝一）

第13章 人間の管理とは何か（岸 嘉男）

以上のように3部13章の構成であり、各章のタイトルのあとにある氏名は共著者である。6名の共著者の協力を得たので、章の構成は80年代のものと比較して2倍に増えている。とくに第3部の6章は、いわゆる職能別管理または部門管理であり、共著者にすべてを依存している。それに対して、筆者の担当は全部で5章であり、経営学のベースをなすものになっている。共著者たちは当時中小企業大学校東京校の中小企業の後継者育成講座の企画や運営にかかわった委員であり、親しくしていた仲間でもあり、経営コンサルティングの専門家であった。

本書は“楽しく学ぶ”をコンセプトにしているので、それまでのものとはかなり異なるタイトルをつけている。現在でここのようなものは多く見られるが、当時としては冒険的であったかもしれない。表紙の装丁もコンピューター・グラフィックスによるイラスト（図表2）であり、それまでの大学の教科書にはあまり見られないものであった。

また、章のタイトルも簡潔な文章体のものが多く、なにが書かれているのかが一目でわかるようにした。さらに、第3章までは本文を雑誌のような2段組にしており、入門教科書のつくりとして新しさをだしているという姿勢を明確にしている。

各章の冒頭には章の要約を示すとともに、章末には重要用語を説

図表2『経営学を楽しく学ぶ』の表紙



明する「キーワード」と、練習問題「メモリー&トライ」を載せている。そして、全体のところどころに置かれた「ワンポイント・レッスン」は、たとえば“消えた牛乳配達”、“社外報とは！”、“家庭はホテルになるのか！”といった気軽に読めるコラムであり全体で20のレッスンをあげている。さらに、「1 ページ教室」と「学習用資料」を収録し、それによっていっそう企業と経営に関心をもってもらえるようにしている。

体系的にみると、企業経営や経営学のイメージを第1部で与えようとしており、第2部では企業経営が環境の変化のなかで変化していることと、経営資源による環境適応能力の重要性を示そうとしている。そして、第3部の機能別管理によって、企業経営の全体像が明らかにされることになる。ただし、伝統的な機能別管理が重視してきた生産、マーケティング（販売）、財務、人事の管理の前に、情報と研究開発の管理を位置づけ、環境の変化に対する感受性・対応と研究開発が、現代企業の経営にとって重要であるという認識を示している。

要するに、本書は、学生がみて堅苦しい感じのイメージの強かったそれまでのアカデミックな大学教科書を革新することを目指してつくっている。そして、教育に関心のある教師、若い教師たちの注目を少しだけ得ている。また、韓国産業訓練協会（Korea Industrial Training Institute）は、この教科書の本文を1993年にハングル語で訳出し、出版している。

⑤の『新次元の経営学』は、それに対して伝統的な堅苦しい感じのものであるが、ISS研究会の名で出版されている。5つのPART、16の章からなっており、ページ数も300頁を越えている。体系は以下のようである。

- PART 1 企業というコンセプト
 - 1 企業の役割と発展
 - 2 企業の意味
 - 3 企業コンセプトの変化と経営学
- PART 2 環境と企業の経営

- 4 社会のなかの企業 (田中 信弘)
- 5 「良い企業」の条件 (合谷 美江)
- 6 環境問題と企業 (小澤 誠治)
- PART 3 経営資源の体系
 - 7 経営資源のイメージ (佐々 徹)
 - 8 人的資源の遂行する諸活動 (佐々 徹)
 - 9 情報的資源の機能と類型 (佐々 徹)
- PART 4 企業の構造と機能
 - 10 企業における所有と経営、労働
 - 11 企業間の関係
 - 12 目的志向性のシステムとしての企業
- PART 5 これからの企業経営
 - 13 成熟化社会の企業 (川口 恵一)
 - 14 人的資源の変化と日本企業 (寛 保夫)
 - 15 技術重視の企業経営
 - 16 グローバル化と日本企業 (佐々 徹)

各章のタイトルのあとに記載されている氏名は、前と同様に共著者である。私は1992年7月に研究集団・ISS研究会を立ちあげている。50歳を直前にして、若手研究者の育成を目的に、I (情報、Information)、S (戦略、Strategy)、S (システム、System) という現代経営学の3つのキーワードを頭文字にした研究集団をつくることにした。

前年の91年、横浜市立大学大学院経営学研究科によりやく博士(後期)課程が設置され、私は経営管理論演習の担当となり、後継者の育成が急務のものになっていた。さらにいえば、経営関係の学会がきわめて多数設立され、悪くいうと乱立しているような状況がつづき、それ自体は悪いことではないが、学会とは異なる相対的に少人数の同志的なグループで研究活動を行うことの意義を他方で強く感じていた。

本書はこのような意識のもとで作成され、分担した執筆者はまさに若手といわれる人びとであった。そして、前年の『経営学ゼミナール』も ISS 研究会の名で出版され、この 2 冊は研究会の存在を広く周知させるものになった。経営史学会編『経営史学』（第 31 巻第 3 号、1996 年）は、＜紹介＞の欄で本書を『『環境重視、社会志向の経営学』を企画する著者グループは、本書の中で、企業経営の今後を模索する学生や社会人に対し、初歩的知識を提示するだけでなく、『何が問題なのか』という発問の在り方までをも示している』（124 頁）と述べている。

筆者は PART 1 と PART 4 を中心に担当したが、『経営史学』の紹介者が述べた「環境重視、社会志向の経営学」は、PART 2 の 3 つの章の、社会のなかの企業、「良い企業」の条件、環境問題と企業に示されている。そして、企業経営の今後の模索については、PART 5 の 4 つの章において、成熟化、人的資源の変化、技術の進歩、グローバル化を中心にしてとり扱っている。

新しい次元の経営学は、環境や社会性を重視したものでなければならない。そのうえに、不十分であっても、これからの企業のあり方を示すものでもなければならない。これが本書の基本的な立場であった。『経営史学』の紹介者は企業経営のあり方については不満な箇所があるとしているが、『教養の経営学』のところで述べた“Future Management”の視点を貫徹させたことが本書にはとりわけ重要であったと思っている。また、この教科書では『経営学を楽しく学ぶ』の第 3 部でとり扱われた職能別管理（部門管理）はとり入れられていない。それにかわって、PART 3 で 3 章をさいて経営資源の説明にあてている。

本書では各章末に「Read and Think」を掲載している。これは 2 頁ほどの文章や資料を読み、質問に答えるものになっている。読みごたえがあるものが多く、本文にしてもいいとも思われる。『経営史学』の紹介には、「（各章の）平明な語り口は、一読して理解を容易にするが、その後の各章末には含蓄のある鋭い問いが控えている」（同上 124 頁）とある。要するに、本書は読みやすさには配慮したものの、なお伝統的な堅苦しいイメージの残る教科書であった。

3冊目は⑥の『革新する経営学』であり、『新次元の経営学』の翌1995年に出版されている。本書は第Ⅰ部基礎編、第Ⅱ部理論編、第Ⅲ部実践編、の3部18章（各部6章）で構成されている。

第Ⅰ部 基礎編

- 1 現代の企業経営と革新
- 2 環境志向型企業の創造（谷内 篤博）
- 3 「共生企業」の創造（馬場 伸夫）
- 4 強い中小企業の創造（柳沢 剛）
- 5 グローバル企業の展望（池田 玲子・林 津瑩）
- 6 個人経営学の構築（小南 博）

第Ⅱ部 理論編

- 7 経営環境論（内田 賢）
- 8 経営資源論（佐々 徹）
- 9 経営戦略論（川口 恵一）
- 10 経営文化論（中里 龍）
- 11 組織構造論（川口 恵一）
- 12 業績評価論（森 勇治）

第Ⅲ部 実践論

- 13 財務のグローバル化（田中 信弘）
- 14 研究開発のマネジメント（中辻 萬治）
- 15 多国籍企業の市場行動（武上 幸之助）
- 16 生産システムの変革（阿部 香）
- 17 能力開発と人的資源開発（鷲沢 博）
- 18 情報システムとオフィスの変革（岡部 健次）

本書の私の執筆は、第1章のみであり、残る17章は17名が書いている。それまでの6名であった共著者が約3倍に増えている。そして、ISS研究会以外の人も執筆しているが、ここでも若手研究者の育成の視点は一貫していた。

第Ⅰ部は“革新型経営”、“環境志向型企业”、“共生企業”、“グローバル企業”といったキーワードで、現代企業と“Future Management”のイメージを明確にさせようとしている。また、強い中小企業づくりと個人のための経営学という新しい視点を経営学にとり入れようとしている。『経営学を楽しく学ぶ』の共著者たちは中小企業経営に詳しいマネジメント・コンサルタントであり、前者の視点をとらえていた。そして、後者については、1980年代末からの生活設計（ライフプラン）教育、退職準備教育、高齢者の継続雇用問題といった私自身の取り組みからもたらされている。

第Ⅱ部は現代経営学の主要な研究分野を6つに分類してまとめている。これは経営学のコアとなる理論部分であり、本書ではこれに業績評価論をもとり入れている。これは、プラン（Plan）やドゥー（Do）だけでなく、シー（See）の視点を重視したからである。つまり、入門教科書に経営環境論、経営資源論、経営戦略論、経営文化論、組織構造論を経営学のコアとしてしっかりと位置づけることにしたのである。

第Ⅲ部は企業経営の具体的な実践を示すタイトルを提示しているが、そこでは財務、研究開発、マーケティング（市場戦略）、生産、人材マネジメント（人的資源管理）、情報とオフィスといった企業の主な職能が対象となっている。つまり、第Ⅲ部は職能別管理の体系を示している。

本書は本文と脚注だけでつくられ、巻末に参考文献のリストを載せてはいるものの、教科書としての工夫はほとんど行われていない。そして、章立ては多いが、私の執筆が1章のみであり、これまでのものとは明らかに異なっている。しかしながら、そのなかで経営（マネジメント）を「つくる」（メイクとクリエイト）であると明示的にとらえた点で、その後の私にとっては意味のある章となった。

⑥が出版された同じ年に、⑦の『経営学エッセンシャルズ』を出版した。これが4冊目である。本書の体系は、以下の10章からなっている。

第1章 経営学のすすめ

- 第2章 企業の発達と経営者
- 第3章 企業と社会（厚東 偉介）
- 第4章 グローバル化の中の日本的経営（池田 玲子）
- 第5章 経営戦略論（武内 成）
- 第6章 組織構造論（川口 恵一）
- 第7章 経営文化論（厚東 偉介）
- 第8章 経営情報システム（島田 達巳）
- 第9章 研究開発管理（中辻 萬治）
- 第10章 人的資源の開発（佐々 徹）

筆者は第1章と第2章を執筆した。第1章で「現代は企業の時代」であるという認識を示し、企業の役割・機能を明らかにし、そのうえで経営学の学び方、レポートや論文のつくり方を説明している。そして、第2章では歴史的な観点から工業化の進展にともなう企業の誕生と成長、企業経営の担い手としての「専門経営者」（プロフェッショナル・マネジャー）の登場、経営（マネジメント）の専門職業化、これからの企業像の探求の重要性を検討している。

第3章から第10章までが、本書における経営学のコア分野となっている。財務、マーケティング、生産システムなどもコアであるとしながら、全部で8つの分野をとり扱っている。そして、執筆者については、学界で知られた人びととISS研究会の若い人びとの協力を得ている。

本書では教科書としての工夫はほとんど行われていない。強いてあげれば、文語調ではなく、口語調の文章でつくっていることである。それは読みやすさを重視したためである。そして、もうひとつは索引づくりである。索引を事項、人名のほかに、企業・機関名の3つに分けており、これはアメリカの教科書をヒントにしている。

4. 2000年代以降の入門教科書

2000年代に入って最初に出版したのが、片岡信之、高橋由明、渡辺峻との共著『はじめて学ぶ人のための経営学』（文眞堂、2000年、A5版、246頁、著作番号⑧）であり、全国四系列教育会議（現在の全国ビジネス系大学教育会議）を長年ともに支えてきたメンバーとの数年間にわたる研究の成果である。

本書については、2006年には佐々木恒男がメンバーに加わり、経営戦略論を取り入れて（第9章の「企業はどのように競争し合い、そして互いに協力し合っているのか」、全14章）、第2版を出版している。さらに、2008年にはコンサイス版を試みるとともに、学習をよりスムーズにすすめるための書き込みページを取り入れた、いわゆるドリル型の『はじめて学ぶ人のための経営学入門』を出版している。

なお、このメンバーでのちに大学院レベルの高度な教科書として『アドバンスト経営学』（中央経済社、2010年）を出版している。

2000年版（⑧）の目次と執筆者は、以下からなっている。

PART I 私たちの暮らしと企業

第1章 生活を支える企業

第2章 環境の変化と企業経営（片岡 信之）

第3章 現代の企業社会と経営学を学ぶ意義（渡辺 峻）

PART II 企業経営のしくみ

第4章 企業はだれが経営し、動かしているのか（高橋 由明）

第5章 企業はなにをめざして活動しているのか

第6章 企業が利用できる経営資源には、どのようなものがあるのか（片岡 信之）

第7章 企業はどのようにして経営し、組織をつくるのか（高橋 由明）

第8章 情報は企業の組織をどのように動いているのか（高橋 由明）

PART III 企業資源の運営

第9章 企業はどのようにして製品やサービスを販売するのか

第10章 企業はどのようにして製品やサービスを開発し、生産しているのか

第11章 企業はどのようにして資金を調達し、運用するのか（高橋 由明）

第12章 企業はどのようにして人材を活用するのか（渡辺 峻）

第13章 企業はどのようにして文化をはぐくむのか

入門教科書としての配慮については、いくつかの試みが行われている。しかし、本書は執筆者たちの対等な協働作業の成果であるため、それに触れることはしない。

図表3 『経営学を楽しく学ぶ』
（ニューバージョン）の表紙

配慮ということからいえば、2002年の『経営学を楽しく学ぶ』のニューバージョン（A5版、237頁、著作権号㊸）をみる必要がある。この教科書は出版して10余年が経過し、その間の企業経営と経営学の変化を考慮して改訂されることになった。表紙のイラストも大きく変わっている（図表3と4）。

もっとも、内容の体系にはほとんど変わりが無い。大きく変わったのは、第1部に1章を新たに付加し、「起業はどのようにして行わ



れるか」(第4章)としている。図表4 ニューバージョン裏の表紙
執筆を担当したのは、合谷美江であった。

起業論を取り入れた理由は、起業家精神の再生、ベンチャー・ビジネスへの期待であった。バブル経済の崩壊が明らかになり、大企業の不振はだれの目にもはっきりしていた。その経営は破綻し、雇用リストラが横行し、既存の中小企業の経営もきびしくなった。このようななかで、新たに「起業家」の台頭が求められることになった。

また、アメリカの90年代以降の教科書には、起業家精神やニューベンチャーの議論

が収録されており、それをフォローするという意味もあった。起業論を取り入れている入門教科書は現在でもあまり多くないが、それを独立の章としたのである。

このニューバージョンが出版された同じ2002年には、石井貫太郎との共編で『グローバル時代の企業と社会』（ミネルヴァ書房、A5版、363頁）を出版した。「企業と社会」は1979年の『現代経営学の基礎演習』以来、私にとって重要な研究上の関心事であったのであり、単独の著書として、ようやく上梓することができた。体系の構想づくりと執筆者選びにあたっては、石井よりも私の果たした比重が大きかったと思っている。同年、酒井甫と『イントロダ



クション国際経営』(文眞堂)という国際経営論の教科書もつくっている。

2000年代の典型的な入門教科書は、2003年の編著『経営学の構図』(学文社、A5版、233頁、著作番号⑩)である。同社から藁谷友紀との共同監修「21世紀経営学シリーズ」(全10巻)を依頼されたが、その第1巻が本書である。私は、このシリーズのキャッチフレーズを“最新、高度、学習しやすさ”であるとし、この巻と最終10巻『経営学のフロンティア』を編集した。そして、本書の体系と執筆者は以下のようにになっている。

- 第1章 経営学を学ぶ
- 第2章 企業の役割(野村 千佳子)
- 第3章 企業の環境(藤原 敬一)
- 第4章 経営資源の体系(佐々 徹)
- 第5章 経営理念と経営戦略(川口 恵一)
- 第6章 企業の構造(合谷 美江)
- 第7章 経営組織(岩森 龍夫)
- 第8章 価値創造システム(飯島 好彦)
- 第9章 情報システム(五十嵐 恒夫)
- 第10章 ビジネス・ファイナンス(馬場 伸夫)
- 第11章 ヒューマンリソース・マネジメント(池田 玲子)
- 第12章 新時代のビジネス・モデル(阿部 香)

私は第1章を担当し、他の章は協力者に依存している。そして、その多くは私の周辺の若い研究者である。教科書上の配慮は、⑧の『はじめて学ぶ人のための経営学』と同じように、活字を大きくし、1頁に入る字数を減らしている。これが第1の特徴である。第2に、本書の体系図をフローチャート形式で冒頭に示したことである(図表5)。

これはアメリカの教科書でよく見られるものであった。そして、各章は“各章のねらい”でスタートし、「本章を学習すると、以下のことが理解できるようになる」というように、学習の効果を明示するようにしている。これもアメ

5. 2010 年代初頭の入門教科書

2010 年 3 月、関東学院大学経済学部経営学科編『経営学がおもしろい』（関東学院大学出版会、A4 版、110 頁）を出版している。これは、新入生向けの教科書であり、筆者は監修者になっているが、実質的には同学科の若い先生方の貢献によって作成されている。この著作で私は経営学の学び方や本教科書の体系などを執筆し、入門教科書の革新を行うことを試みたが、小山巖也、佐藤志乃、福田哲也、岡島裕史の 4 人の同僚の貢献によるところが大きい。

2010 年代に入ってからのもものとしては、おおがかりな改訂版出版がある。まず、2011 年に『経営学の構図』を『新 経営学の構図』（A5 版、212 頁、著作番号⑩）としている。新版は以下の目次と執筆者になっている。

- 第 1 章 経営学を学ぶ
- 第 2 章 企業の役割（野村 千佳子）
- 第 3 章 企業の構造（宇田（合谷）美江）
- 第 4 章 企業の環境（田中 信弘）
- 第 5 章 経営資源（木村 有里）
- 第 6 章 経営戦略論（糟谷 崇）
- 第 7 章 経営組織
- 第 8 章 企業間関係（糟谷 崇）
- 第 9 章 変わる企業と変える経営
- 第 10 章 経営学を使う

これは、初版の 12 章から 2 章が削除されている。通年授業がなくなり、「半期授業」が一般化しているなかでは、章立てが多いとか、ボリュームのある教科書は使われにくいという状況が生じてきた。それとともに、執筆者が多数になると、本文の調整以外にも問題が生じやすいと感じていたので、執筆者を少なくし、自分の担当部分を 1 章から 4 章に増やしている。

そして、第 7 章までは初版とほぼ同じ内容になっているとみることができる。しかし、企業を個別の単独の存在としてだけでなく、関係性のなかでとらえる

という企業間関係を第8章におき、企業経営の変化と今後のあり方のヒントを得るために第9章をつくった。

また、第10章は今回の試みの目玉として「経営学を使う」を執筆した。『経営学がおもしろい』のなかで、学習の進化モデルのアイデアを明らかにし、“知る”から“使える”、そして“できる”という発展過程を述べたが、それをここでも議論している。

本書の第1章「経営学を学ぶ」ではいわゆる学び方をとり扱っている。しかし、「学び方」を越えてさらに「使い方」も明らかにしなければ、学生のスタディ・モチベーションは高まらないと考えたからである。学習したことをどのように使ったらよいかを示すことは、経営学の実践性からみても不可欠であり、これを最終章でとり扱うことにしたのである。章の名前として違和感を感じる読者もいるであろうが、単に経営学を学ぶだけでなく、実際に使うことを重視したことを強調しておきたい。

もうひとつの改訂は、『経営学を楽しく学ぶ』である。2012年に Ver. 3(B5版、195頁、著作番号⑫)をつくった。企画段階で東日本大震災(2011年3月11日)が発生し、これに対する配慮も本書には求められたが、以下の構成と執筆者に変更されている。これまでと同様、共著者は周辺の人びとになっている。

初版以来すでに20年を越えたロング・ライフのこの教科書は、これまでのものを基調にしつつも、表紙のイラストを含めて変わっていることがわかる(図表6)。

第1部 企業とは何だろうか —— 企業、経営、そして経営学 ——

第1章 企業の役割を考えよう

第2章 企業をイメージできる

第3章 行政、NPO との関係をみる

第4章 企業を理解しよう

第Ⅱ部 企業の骨格がわかる —— 企業の構造 ——

第5章 経営者の仕事を学ぶ

第6章 企業の仕組みを学ぶ

第7章 起業を学ぶ(宇田 美江)

第8章 企業間関係を学ぶ(中村 公一)

第Ⅲ部 企業を動かす、変える——経営の挑戦——

第9章 経営戦略を学ぶ(飯島 好彦)

第10章 組織をどうつくるか(木村 有里)

第11章 環境をどうとらえるか(飯島 好彦)

第12章 経営資源を学ぶ(吉成 亮)

教科書としての学習者への配慮は、これまでのものを継承している。大きく変わったのは体系である。第Ⅲ部で職能別管理を削除し、それまで第Ⅱ部でとり扱った環境と経営資源に経営戦略、経営組織を組み合わせ、第Ⅲ部としている。そして、第Ⅰ部と第Ⅱ部でみると、第3章の「行政、NPOとの関係をみる」と、第8章の「企業間関係を学ぶ」を新たに付け加えている。

私は企業を“生活のサポーター”としてとらえるべきであると主張してきたが、行政もNPOも同じように生

図表6『経営学を楽しく学ぶ』
(Ver.3)の表紙



活のサポーターであり、生活者のグッド・ライフの創造にかかわっているとし、第3章をつくった。ここでは、現在の企業や行政の限界も示し、NPO や社会起業家への期待を明らかにしている。そして、第8章では⑩の『新 経営学の構図』と同じように、企業を関係性のなかでとらえることの重要性を示すことにした。

初版後20年以上が経過したために、細かくみると多くの手直しが行われている。そのうえで、“3. 11.”をどう書きこんでいくかという問題もあった。具体的には、復興起業家、BPC（事業継続計画）、在庫をもたない経営の限界、緊急事態における経営、などの視点を明らかにし、大震災後の企業経営のあり方を示している。

なお、2012年の春には、放送大学の印刷教材『新訂 経営学入門』（（財）放送大学教育振興会、A5版、254頁）を放送大学教授の小倉行雄とともに共編者として刊行している。作業は、小倉のリーダーシップのもとで主に行われたが、そのなかの筆者の担当は、3分の1を占める5章になっている。

第3章の「企業の理解」、第4章の「企業の内部構造」、第5章の「経営者の役割とコーポレート・ガバナンス」、第6章の「環境変化と企業の役割」、第7章の「企業経営と経営理念」である。なお、この教科書（印刷教材）は、テレビ放映のためのものではなく、ラジオ放送むけのものとして作られている。

6. 見えてきた主な事柄

以上、1970年代末から80年代、90年代、2000年代、2010年代初頭の4つの時期にわけて入門教科書の体系をみてきた。このなかから、つぎのような事項がみえてくる。

① 1970年代末から80年代の初期には単著で作成されているが、その後のものは他の共著者の協力を得ている。そして、筆者の担当分のウエイトもかなり低下している。しかし、2010年初頭になると、それまでの経験から考えて

自分の担当分を増やそうとし、執筆者の減少もはかろうとしている。

このような入門教科書作成における共著スタイルは、1980年代にはかなり一般的になっていたとみるべきであり、私だけのものではなかった。拙稿「経営学基礎関係教科書の評価」（『横浜市立大学論叢』第39巻第2、3合併号、1988年、66－68頁）は、80年代の15冊の教科書を調査しているが、そのうちの3分の2にあたる10冊は共著になっていたのである。執筆者の数で多いのは、14名、13名、12名、11名と いったように、10名を越えている。

② この80年代の調査によると、学習上への配慮が少ないことも明らかにされている。索引がついているものが3分の2の10冊で、注が8冊、参考文献リストが7冊である、それに対して、問題（4冊）、章の要約（2冊）、用語解（1冊）などを掲載している教科書は少ない。その意味では、④の『経営学を楽しく学ぶ』はこのような入門教科書の革新をはかろうとしたものであり、学生の側からみて“教科書は堅苦しい”というイメージを脱却させることを目標としていた。

もっとも、筆者の他の教科書についてみると、それまでの堅いスタイルをほぼ継承していると考えてよい。しかし、興味深いことに、ほかのものどちがって、『経営学を楽しく学ぶ』が20年を越えるロング・ライフ（長寿）を誇っていることである。

そして、学習上の配慮ということでは、『はじめて学ぶ人のための経営学』（2000年）やそのドリル型のコンサイス版『はじめて学ぶ人のための経営学入門』（2008年）、『経営学がおもしろい』（2010年）などは、これにつらなっているとみることができる。おそらく、今後の入門教科書は、これまでの堅いイメージのものと、教育上の配慮が多くみられるドリル型のものとに二極化していくことになろう。

③ 近年の論説にもつぎのようなものがある。「数ある入門書や概論書を手にして気がつくのは、テイラーの科学的管理法にはじまって、フォードのベルトコンベア・システム、メイヨー、レスリスバーガーの人間関係論、そしてバーナード、サイモンの近代組織論という学説史的な展開が多くを占めてきたとい

うことである。学説史研究の意義は否定し得ないとしても、これによって初学者に経営学という体系を指し示しつつ、現代の問題の所在を明らかにすることには無理がある」（高橋宏幸稿「経営入門書——現代の企業経営に思いを巡らして」、『書斎の窓』608号（有斐閣、2011年10月、45頁））。

高橋のこの主張は、そのとおりである。入門教科書の冒頭に経営学の歴史（学説）が長々と書かれているのが、ごく一般的であった。現実の企業経営の解決ではなく、アメリカやドイツの経営学の輸入でスタートしたこの国の経営学は、どうしても学説史で出発しなければならなかった。

「経営学イコール経営学（説）史」であり、入門教科書も学（説）史の過剰があった。その意味では、このような「学（説）史過剰」から脱することが大きな課題であった。私もこの脱却を試みてきたし、他の人びともそうではなかったかと思っている。しかしながら、高橋が指摘しているように、まだその残（ざん）しはかなり見られているのかもしれない。

④ そのようななかで、私にとって企業や経営の意味をまずもって示すことが課題になった。その場合にとくに重要なのは、その意味をわれわれの日常生活にできるだけ関連づけて明らかにすることであった。そのために「生活のサポーターとしての企業」、「ビジネス化の発展」、「ライフ・スタイルを革新する企業」、などといった言葉を使ってきたが、それは、企業がわれわれの日常生活、つまり暮らしを支えていることを意味している。そして、あわせて企業のもたらすマイナスの作用にも注目すべきであることを主張してきた。

正直いって、われわれの世代にとってはマルクス経済学や批判経営学の影響が少なからずあったのである。そこでは企業のマイナス面のみが強調される傾向が強かったといってよい。その意味では、企業の行う活動、役割、機能などといったものを正しく評価することが求められてきたのであり、それを上述のような言葉や考え方で入門教科書の冒頭に述べるようにしてきた。そして、企業を社会のなかでとらえる考え方も重視し、「企業と社会」に関する章を設けてきたのである。

⑤ 高橋はまた、「特に、近い将来、企業社会に出ていく学生に現代の経営に真正面から対峙させ、生起している問題の本質を明確に認識できる能力を身に付けさせるためにも、現代の経営をきちんと教授する必要がある」（同上書 46 頁）とも述べている。“問題の本質”という言葉が気になるが、現代の経営をしっかりと教えこむことに異存はない。しかし、私は⑭の『新 経営学の構図』の第 10 章で述べたように、これからは「認識（知る、わかる）」を越えていく必要があると考える。つまり、「経営学を学ぶ」から「経営学を使う」への転換をはからなければならないのである。

そして、高橋がいうように、株式会社が経営学の対象であることは当然のことである。しかし、行政、NPO などにも関心を払うことが現在の経営学には求められているのではないかと考えている。そこで、⑫の『経営学を楽しく学ぶ』（Ver. 3）では、第 3 章で行政や NPO の問題を取り扱っている。

このようにみえてくると、経営学の任務や研究対象、別言すると学部経営教育の目的をどのように考えるかを検討しなおすときがきているのかもしれない。それによって、入門教科書の体系も再創造されることになるだろう。

⑥ ふりかえってみると、他の執筆者の協力を得て機能別管理を取り扱うことが可能になり、経営学の全体的な体系を示すことができたのである。しかし、入門教科書に機能別管理を取り入れることについては、その後かなり考え方が変化した。

つまり、機能別管理にかえて、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）に関する議論を行うという方向に転換しているのである。入門教科書では経営資源を取り扱い、機能別管理はそれぞれ独立した専門分野にゆだね、入門教科書には位置づけないほうがよいと考えようになった。そして、環境、資源、経営戦略、組織などの分析を、現代経営学の中核を担うものとして入門教科書の体系に構想するようになっている。

⑦ 最後に述べるとすれば、現代は多様な教科書を含む教材の開発の試みが必要とされているということである。学生の多様化や学部における経営教育の目

的に応じて、それに対応できる教科書の開発を行っていかねばならない。

現在も数多くが出版されているが、その点でいうと、たとえば、高岡義幸著『ビジネスマネジメント』（ふくろう出版、2009 年）や廣瀬幹好著『ビジネス・アイ』（文眞堂、2012 年）などが、近年の入門教科書として注目される。それは学生が堅苦しく感じるような伝統的なイメージのものではなく、経営学をだれもが理解できるようにする試みになっている。

とくに、前者は余分な言葉や難解な言葉は使用せずに、必要な説明だけをわかりやすく、しかも簡潔に説明している。教科書としての工夫は、ある意味でこれのみでいいのかもしれない。わかりやすい日本語でエッセンスをまとめており、翻訳調であったり、抽象的な言葉を並べるなどのわかりづらさをとり除いている。そこには、ベテラン教師の良さがにじみでている。

そして、後者はドリル型の要素はないものの、『はじめて学ぶ人のための経営学入門』や『経営学がおもしろい』に近いものであり、私どもがこれまでつくってきたものにも近いといえる。それは高等学校の生徒も使用できるように考えられ、熟慮してつくられている。

これ以外にも、新たな試みが行われている。そして、このような試みを大胆に展開していくことが現在求められている。かつていわれていた、「若い教師は教科書をつくってはならない」という時代は、とうに去ってしまったのである。そして、いろいろなものを開発し、教育の効果を上げる時代なのである。

これまでの堅苦しいイメージの教科書で対応できる大学もあるであろう。しかし、そのような大学の場合でも、どのような教科書をつくればいいかを考え、具体化する時代になっているといつてよい。

7. おわりに

以上、1970 年代末からスタートした私のかかわった主な入門教科書の体系をみてきた。ほぼ 40 年間の活動をふりかえってみると、「企業と社会」の重

要性やグローバリゼーションの進展などを含めて、入門教科書としての体系はそれほど変化していない感じもする。しかし、1960年代以降の経営学の変化が徐々に浸透し、それが体系に反映してきたことも確かである。それは、企業をとりまく環境が激動するなかで、経営戦略や組織のあり方が重要となり、環境や経営資源の分析が前面に押し出されてきたことに示されている。

もうひとつは、所有、経営、労働、組織などのキーワードを中心にして企業の構造（仕組み）を分析するようになったことにより、中小企業（スモール・ビジネス）の企業構造が大企業のものと異なることを明らかにできるようになったのである。経営学は大企業中心の企業構造を示してきており、“小さな企業”の構造を説明してこなかったし、また説明できなかった。ベンチャー・ビジネスを含む、この小さな企業の構造を示すことができたことは、私にとって一歩前進となった。『スモール・ビジネスの経営を考える』（文眞堂、2006年）は、スモール・ビジネスの経営学や起業家研究のスタートとなった。

しかしながら、いまだ十分でないことも確実にある。たとえば、人的資源の変化については、これまで比較的多くとり扱ってきたが、それが果たす役割をまだ明確に解明できていない。ナレッジ・ワーカー（知識労働者）やプロフェッショナルの役割が大きくなったというが、それによって企業とその経営がどのように変わったのであろうか。

また、サービス業やIT化の進展によって産業構造が変化してきている。製造業の役割はいまなお重要であるとはいえ、この新しい構造変化を認識して企業をイメージし、そのようなものとして経営学の入門教科書がつけられてきたかということ、やはりいまだの感が強い。

その意味では、21世紀の現代企業をもう一度凝視し、新たな体系の構想に挑まなければなるまい。そのために努力し、エネルギーを投入しなければならない。

(2012. 3. 10.)